



組織マネジメント モチベーション

第3回資料

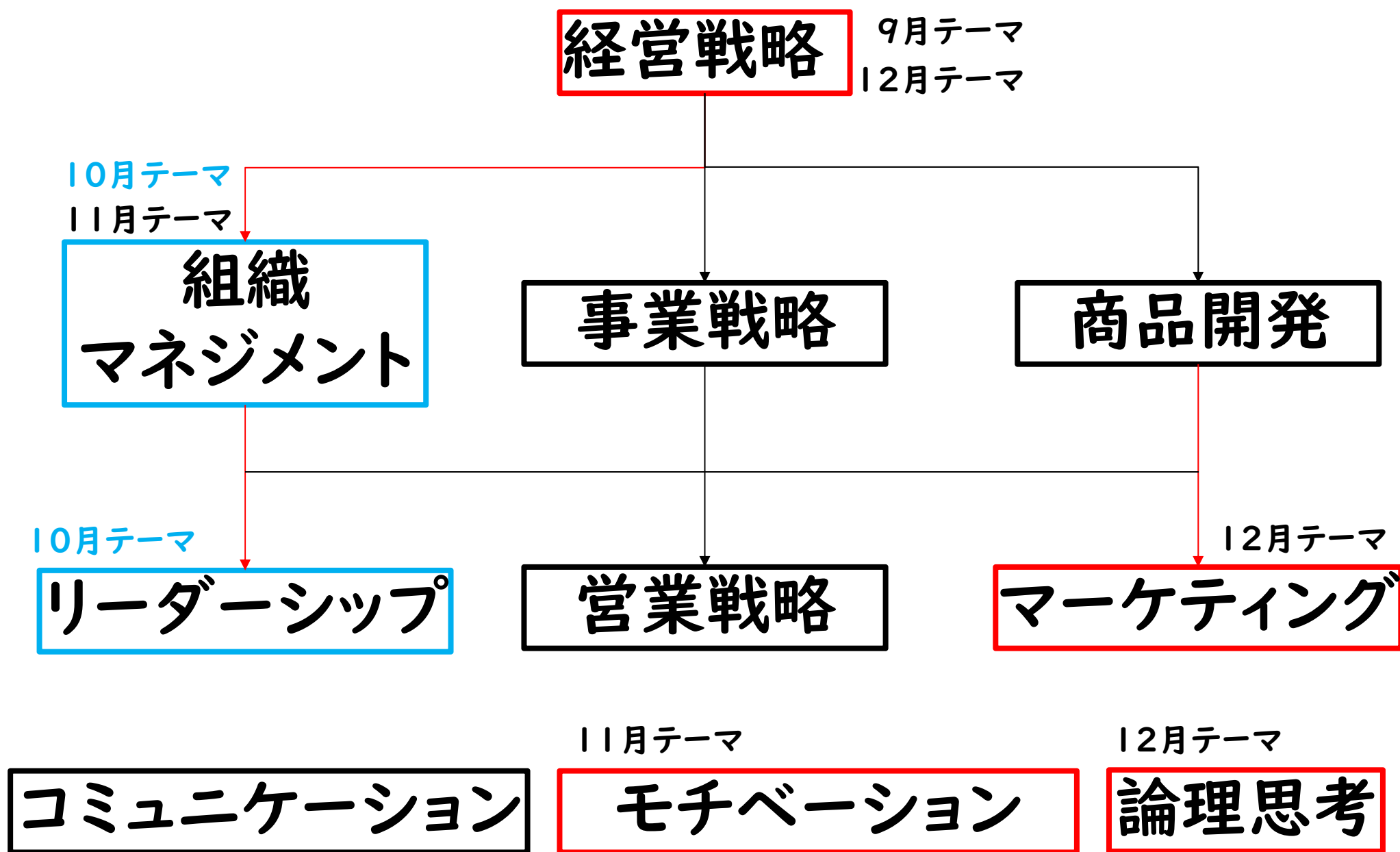
講師：溝口博重
(みぞひろ道場 師範)

もくじ

1. マネジメントと思考特性
2. Motivation理論 (前半) — 期待理論、自己効力感
3. Motivation理論 (後半) — 目標設定理論、達成動機理論
4. Motivationとマネジメント
5. 総括



みぞひろ道場1期 テーマ予告



本日のテーマ「マネジメントとモチベーション」



Motivation



Management



経営戦略の9割は組織マネジメントの不備で未達成に終わります。つまり、正しい戦略を実施する為には、マネジメントと、スタッフのモチベーションを高める仕組みこそが重要になります。

そして、それを永続させ、より効果的な取り組みにする為に必要なのがリーダーシップとなります。



復習：目的地のない船に「追い風」はふかない

「経営戦略」は、組織の目的地と航海図作り

◇四大流派は、航海図創りの基本ルールブック

- ・ポーター「ポジショニング」
- ・バーニー「RBV」
- ・ミンツバーグ「エマージェンス」
- ・アンゾフ「プランニング」

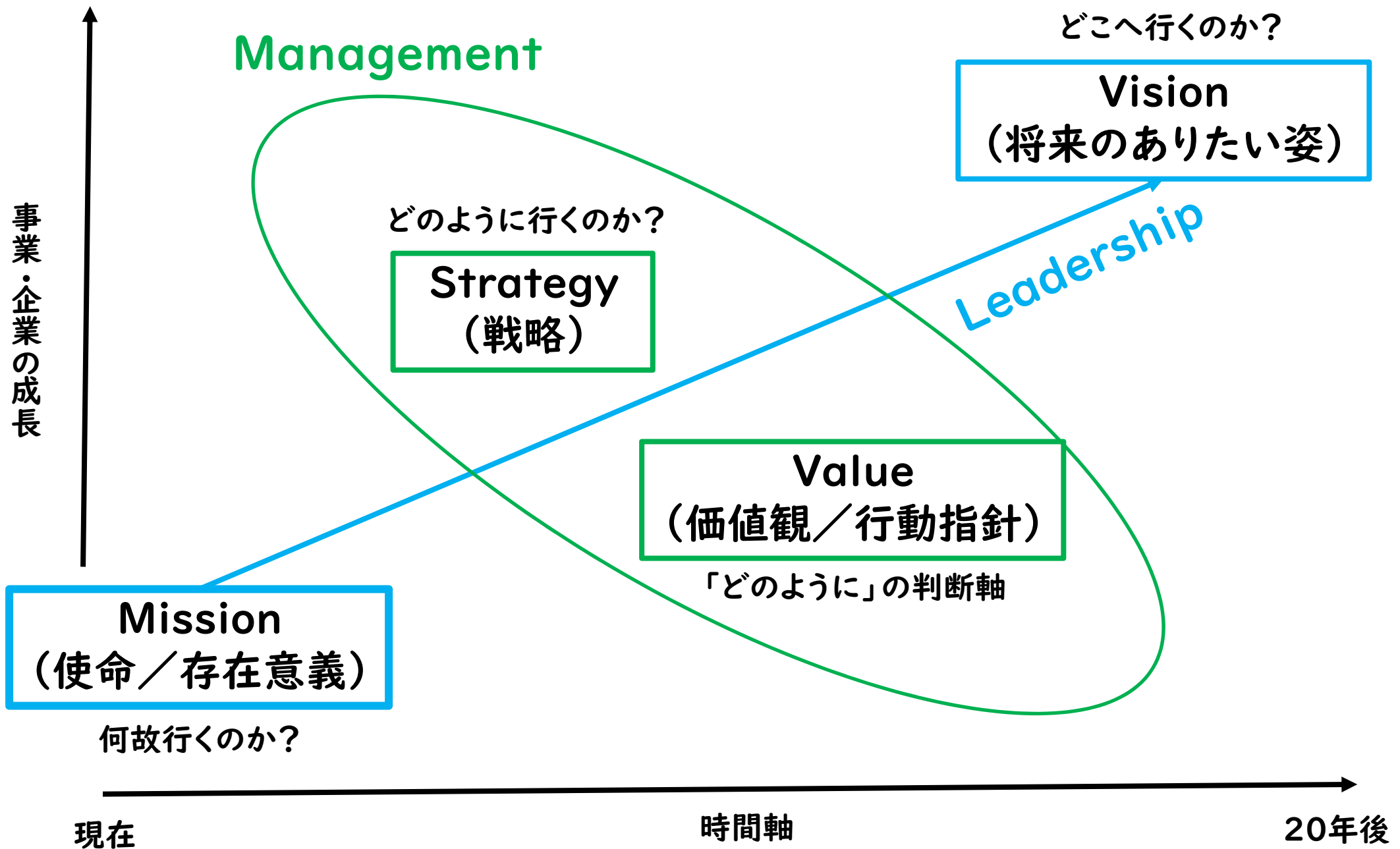


◇経営戦略≠組織の成功◇

航海と一緒に、いつも好天に恵まれる訳ではなく、荒天で沈没する事もある

経営戦略は失敗する確率を減らす方法ではあるが、成功を約束するものではない。

復習：経営戦略の基本要素（大事）



復習：理想的なリーダーとは？

理想的なリーダーの三条件

LEADAR



- 1) 率先垂範
- 2) フォロワーがいる
- 3) 周囲とVisionを共有できる

理想的なリーダー像（リーダーシップの発揮）

- ・実施事項とその意義を決定できる能力（Why/What）
- ・正しいリスクを取る力（リスクテイク）
- ・周囲に行動を促す事ができる（影響力）

多くの情報が氾濫し、状況の変化が多様化する中で、リーダーシップを持つ人材の存在は必要不可欠と云えます。

トップ自身がリーダーを目指す上でも、上記の3要素は常に意識をしましょう。椅子の上から支持を出すだけの人間に人は付いていきません。

復習：優秀なマネージャーとは？

優秀なマネージャーの三条件

MANAGER



- 1) 物事の優先順位が決められる
- 2) 指示が的確で分かり易い
- 3) 部下の話を傾聴できる

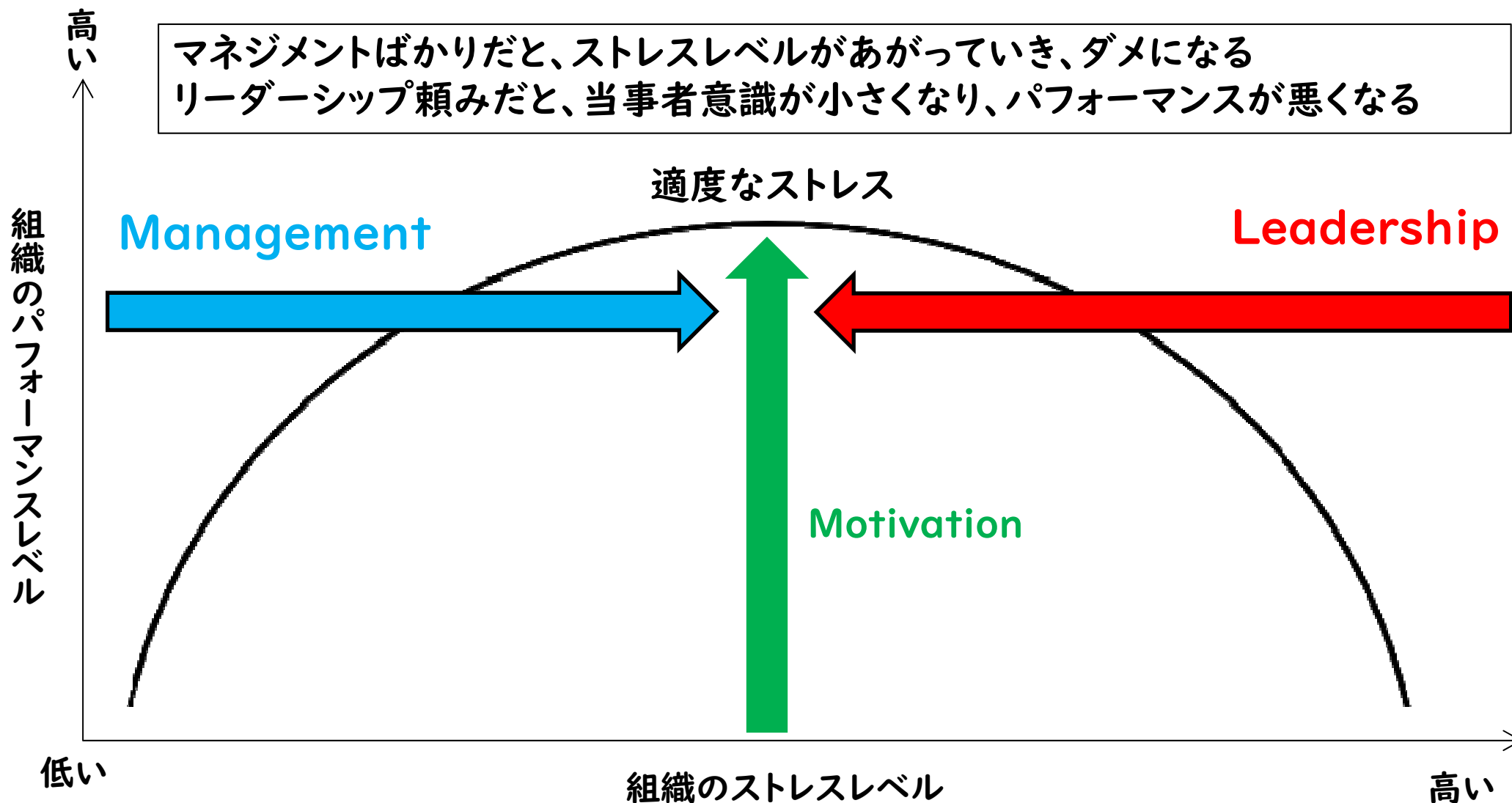
理想的なマネージャー像（マネジメント）

- ・やり方を決定できる能力（How）
- ・不要なリスクを回避する力（リスクヘッジ）
- ・効率化のスキル（物事を体系化するスキル）

組織のマネジメントをする上で、優秀なマネージャーの存在は非常に大きく、重要な存在です。マネージャーとして優秀かどうかは、管理業務ができる以上に、上記の3要素ができるかどうかです。（あとはやってはいけない事があります）特に今回は「指示の出し方」が重要である点をアテンションします。

みぞひろ流 組織マネジメント～パフォーマンスの理解

ストレスレベルとパフォーマンスの関係



1章 マネジメントと思考特性



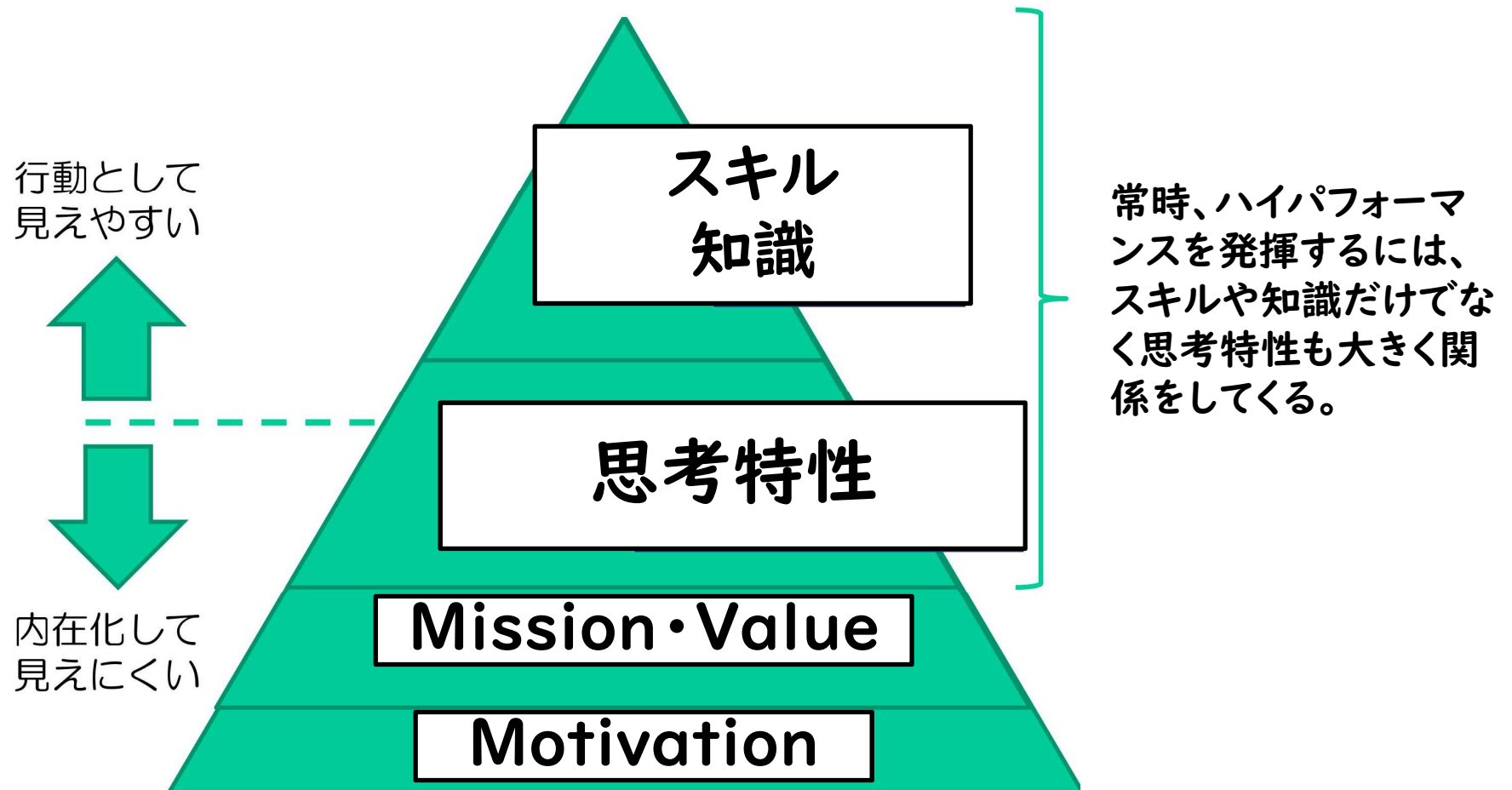
Motivationのコントロール

☆セルフ・コントロール

プロフェッショナルは自分の感情や状況に左右されずにパフォーマンスを発揮します。

ただ、全てのスタッフが、そういったセルフコントロールで、最適な状況を維持できる訳ではありません。そこで出てくるのが、組織マネジメントです。

スタッフのやる気（Motivation）を高め、ハイパフォーマンスを発揮できる環境を作る事も、またマネジメントの仕事と云えます。



簡易《思考特性診断》

アナリティカル (状況分析タイプ)

- ☐ 計画通り、行動するのが好きだ
- ☐ 資料集めや情報の分析が苦にならない
- ☐ 失敗や間違いは、できるだけしたくない
- ☐ ルーティンワークが苦にならない
- ☐ 孤立しても苦にならない
- ☐ 懐疑的で批判的である
- ☐ 話が長いと言われる事が多い
- ☐ まず、リスクから考える傾向がある
- ☐ 急に意見を求められるのは苦手だ

ドライヴィング (即断即決タイプ)

- ☐ 創意工夫に富み、独創的で革新的である
- ☐ エネルギッシュで、野心的、行動的である
- ☐ 人間関係より仕事を優先する傾向がある
- ☐ 保身的な態度をとるのは好まない
- ☐ 正義感が強い方だ
- ☐ 幅広い視野を持つ
- ☐ 人の気持ちに鈍感な方だ
- ☐ 人から命令されるのは好きではない
- ☐ 向上心が強い

エミアブル (調和平穏タイプ)

- ☐ 人のサポートをする仕事が好きだ
- ☐ 決断する時はじっくり考えたい
- ☐ できるだけ人と対立したくない
- ☐ リスクテイクや冒険することは苦手だ
- ☐ 曖昧な指示や命令は好きではない
- ☐ 空気を読むのが得意だ
- ☐ 整理整頓が得意
- ☐ 心配りができる方だと思う
- ☐ 話しやすいと言われる

エクスプレッシブ (明朗社交タイプ)

- ☐ 仕事より人間関係を重視する
- ☐ 人の気持ちを察するのが得意だ
- ☐ 計画を立てたり、計画通り動くのが苦手だ
- ☐ 意見を求められるとうれしい
- ☐ 感情移入しやすい
- ☐ 過去の慣習や決定に縛られたくない
- ☐ 場に話題を提供することは得意だ
- ☐ 細かい事はあまり気にならない
- ☐ ルーティンワークは苦手だ

簡易《行動特性診断》

アナリティカル
(状況分析タイプ)

「事実を重視する」傾向が強い

ドライヴィング
(即断即決タイプ)



Amiable



エミアブル
(調和平穏タイプ)

Expressive



エクスプレッシブ
(明朗社交タイプ)

「自分の感情を理解してほしい」が強い

「自分の意見を聞いてほしい」が強い

《行動特性診断》みぞぐちの場合

アナリティカル
(状況分析タイプ)

「事実を重視する」傾向が強い

ドライビング
(即断即決タイプ)



Analytical

6

8



Driving

Amiable



1

0

Expressive



エミアブル
(調和平穏タイプ)

エクスプレッシブ
(明朗社交タイプ)

「自分の感情を理解してほしい」が強い

「自分の意見を聞いてほしい」が強い

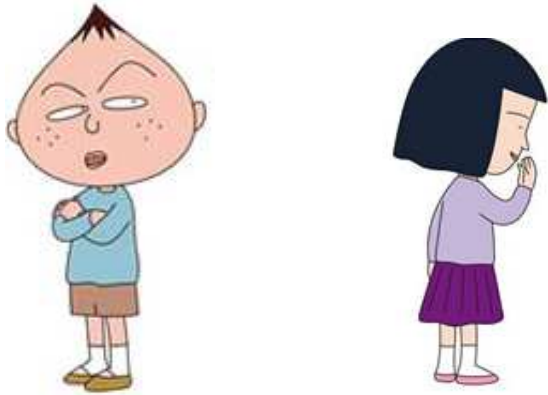
「周囲の環境の変化を受け入れる」傾向が強い

ワークショップ！ こいつらはどこに当てはまるか？



基本的な分類

アナリティカル
(状況分析タイプ)



ドライヴィング
(即断即決タイプ)



エミアブル
(調和平穏タイプ)



エクスプレッシブ
(明朗社交タイプ)

組織マネジメント極意 思考特性別に指示の出し方を変える

MANAGER



Driving

「求める結果を指示」



Expressive

「喜怒哀楽を
交えた指示」



Amiable

「できるだけ
具体的な指示」



Analytical

「データや資料を
交えた指示」

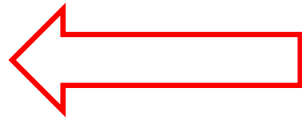
余談：思考特性とNGパターン《ドライビング》

いける、いける！



Expressive

大雑把すぎ
もうちょっと綿密に

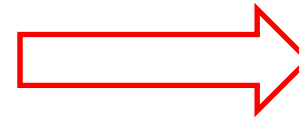


自分



Driving

話が長い
結論、はよ



この件ですが~~



Analytical

組織マネジメント 注意ポイント

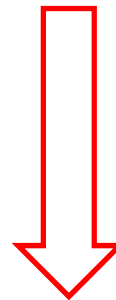
《ドライビング》は、イライラしています。イライラは、「感情理解」に強いエミアブルとエクスプレッシブの部下から敬遠される傾向があります。

本人にその気がなくとも、基本的に攻撃的なので、そこは意識的かどうかは問題ではありません。ちなみに、アナリティカルは何とも思いません。

「怖い上司や同僚」になってしまうと誰も意見を言わなくなります。

気を付けましょう。

そのくらい
自分で考え仕事しろよ



Amiable

これでいいですか？

組織マネジメント 改善ポイント

指示や依頼の仕方を変えるだけで、大幅改善。相手の得意分野で仕事を振るように心掛けるだけで、チームの生産性は大向上です。

有能なマネージャーを目指すには、まず指示だしをマスターしましょう！

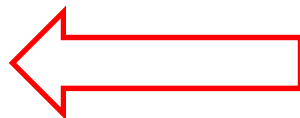
余談：思考特性とNGパターン《エクスプレッシブ》

ちゃんと確認した？



Driving

上から目線だよね！

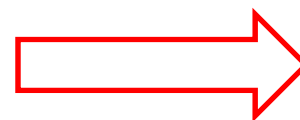


自分



Expressive

ネガティブだよね！



できるんですか？



Analytical

組織マネジメント 注意ポイント

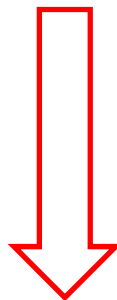
《エクスプレッシブ》は、ノリで仕事をしています。

大げさな物言いが多く、仕事は大味で大雑把です。なので、周りから心配されますが、それについて、気にしません。

なのでマネージャーなどになると、サポート役が不在だと、機能しない事が多いです。

また注意された事を楽観的に捉える為、周囲から「大丈夫か、コイツ」と思われることもシバシバです。

ハッキリしないよね！



Amiable

大丈夫かな、と

組織マネジメント 改善ポイント

相手との相性重視で、型に嵌れば強いですが、そうでないと、ただのお調子者になってしまいます。

プレッシャーに強くムードメーカーとして申し分がないので、チームのけん引役として役割を期待するのがよいです。

ノリと勢いが大事な組織のモチベーションの牽引役を任せると良いと思います。

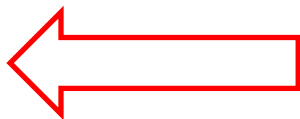
余談：思考特性とNGパターン《アナリティカル》

どーんといこうよ！
そう思わない？



Expressive

あなた、考えてますか？

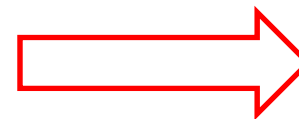


自分



Analytical

大事な話なんですが



細かい話はいいで
結論はどうなの？

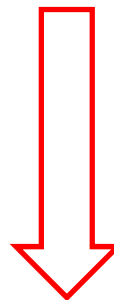


Driving

組織マネジメント 注意ポイント

《アナリティカル》は、人の感情をあまり理解できません。
物事には理由があり、理路整然としてないと気持ち悪いです。
ルールを創って、コントロールをしようとする傾向があり、「官僚制の逆機能」を発揮する事が多いです。
リーダーシップが不足するチームではマネジメント不全が発生する率が高くなる傾向があります。

なぜ、この人は
私に遠慮するんでしょうか？



Amiable

今、大丈夫ですか？

組織マネジメント 改善ポイント

対面より書面での事前のやり取りが有効です。特に会議や伝達事項などは、いちいち書面にして、事前に伝えると、齟齬が少なくなります。
マネジメント向きなだけに、誰も秩序的でない事を理解できれば、成長が著しいです。

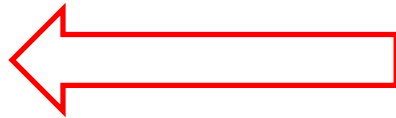
余談：思考特性とNGパターン《エミアブル》

分かる～
俺もね、実は～



Expressive

私の話も
少し聞いてほしい



自分



Amiable

何を考えているか
分からない



.....

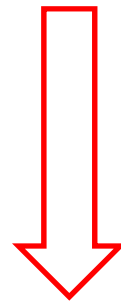


Analytical

組織マネジメント 注意ポイント

《エミアブル》は、よくビビってます。
人間関係を重視する為、強くいえず、いつも困っている傾向があります。
サポート人材として優秀な反面、こうした日々の不満を抱えている事が多く、うつ病や退職といったリスクを蓄積してしまいます。
エミアブルのスタッフが多い職場では、こうした感覚を持っている、という事を意識するだけでだいぶ変わります。

また丸投げですか？



Driving

任せるよ

組織マネジメント 改善ポイント

決まった時間に決まった事をやるのが得意です。経験則で過去にやったことがある事などにも知見を多く持ちます。(考えて仕事をしているので)
新規性の高い仕事は初めは一緒にやるなど、経験をさせてあげると劇的によくなります。

質疑応答 I

細かく指導するより、まずは大雑把に実施するのが大事



思考特性は重要なんすね！
自分はエミアブルっす！



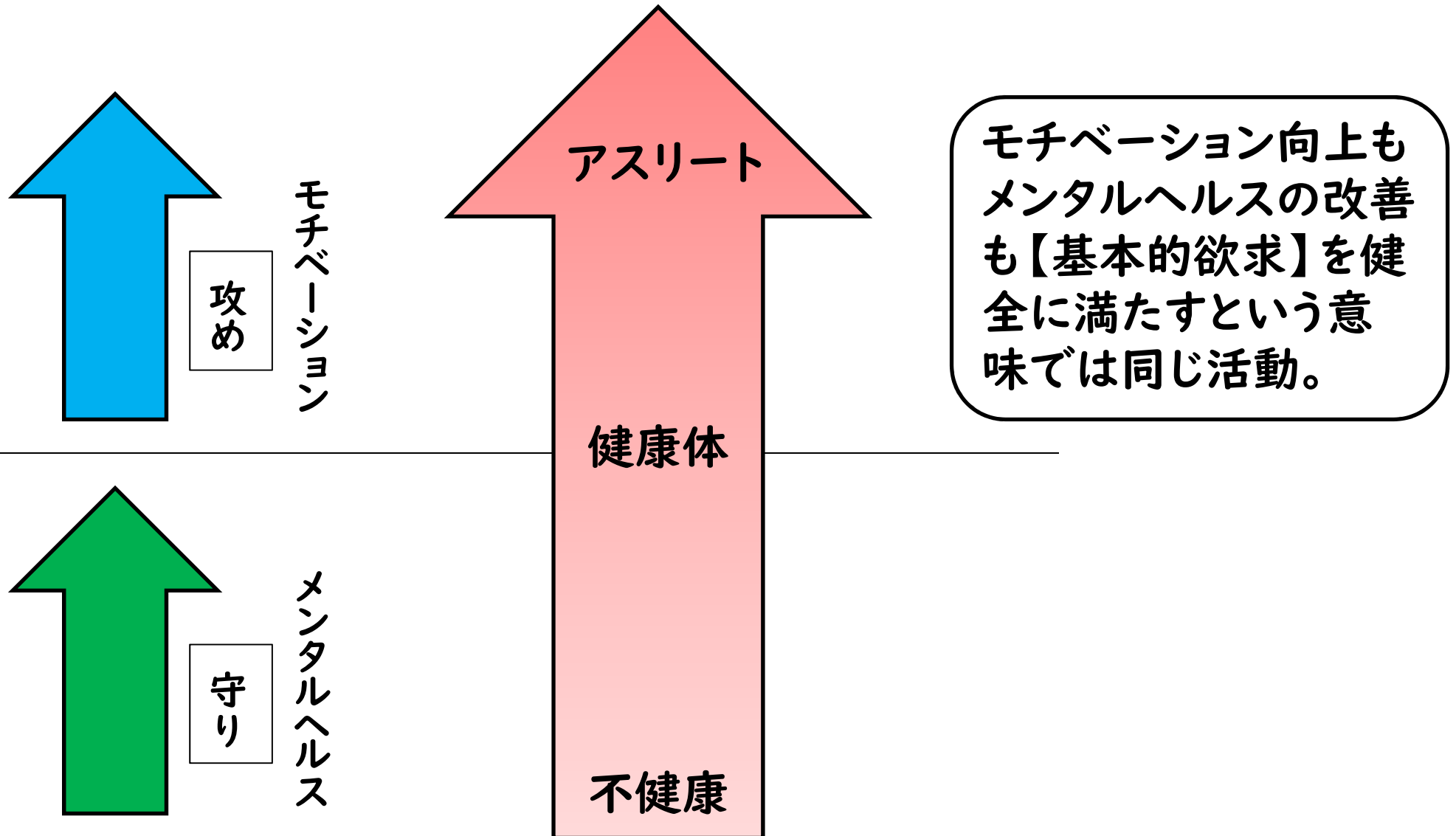
もうちょっと細かくやってもいい領域
実践的な内容ではあるが、実践が難しい

2章 Motivation理論(前半)



Motivationの基本①

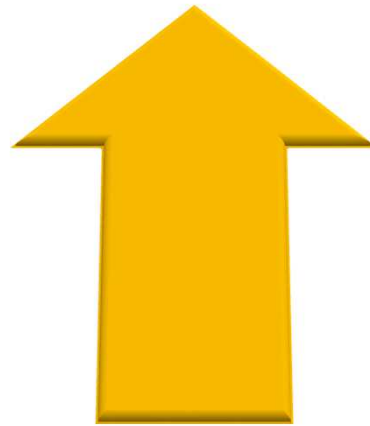
モチベーションを理解し、利用する



Motivationの基本②

モチベーションの効力

目標達成!



達成に向けた
推進力

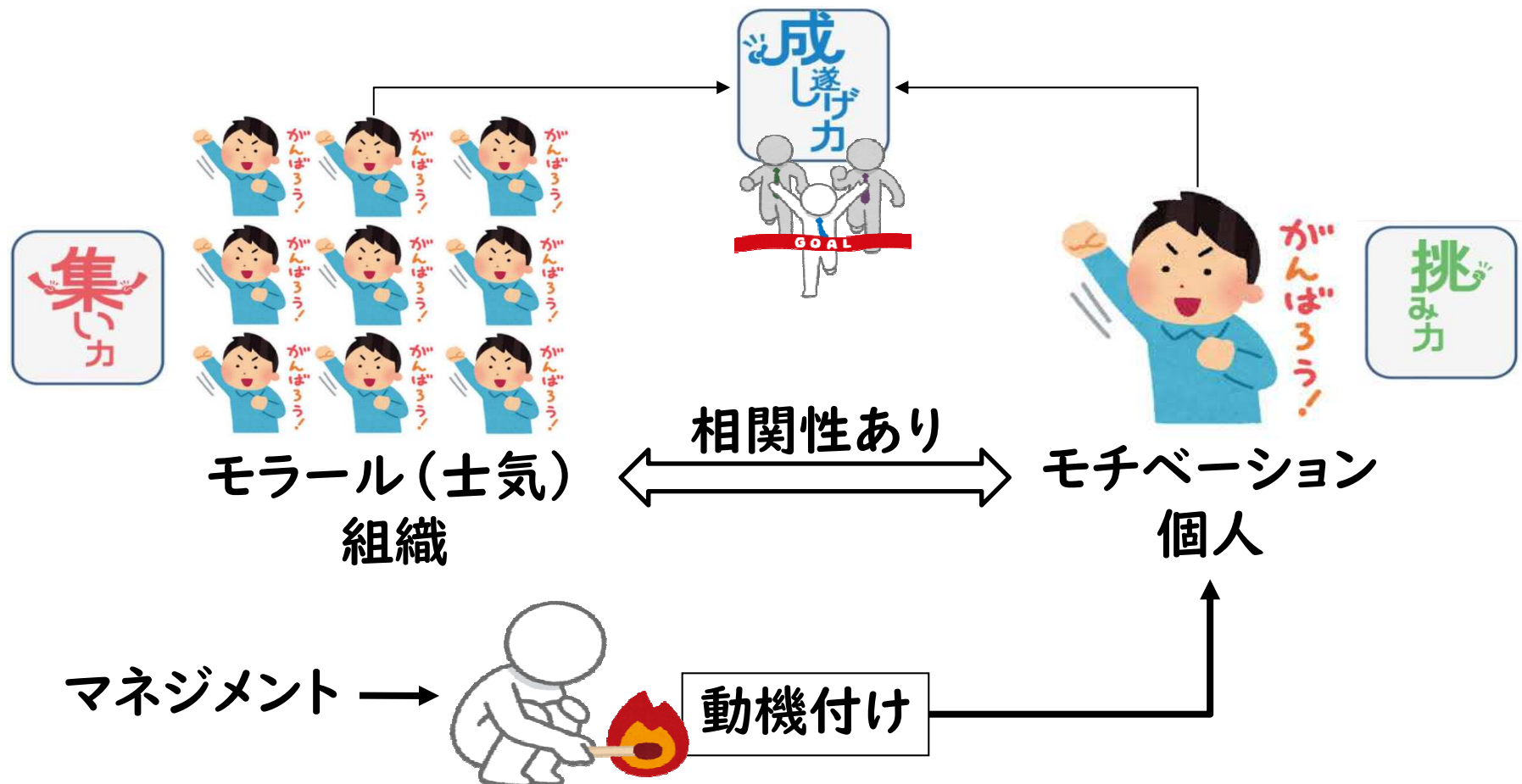
個人の能力

+

モチベーション

Motivationの基本③

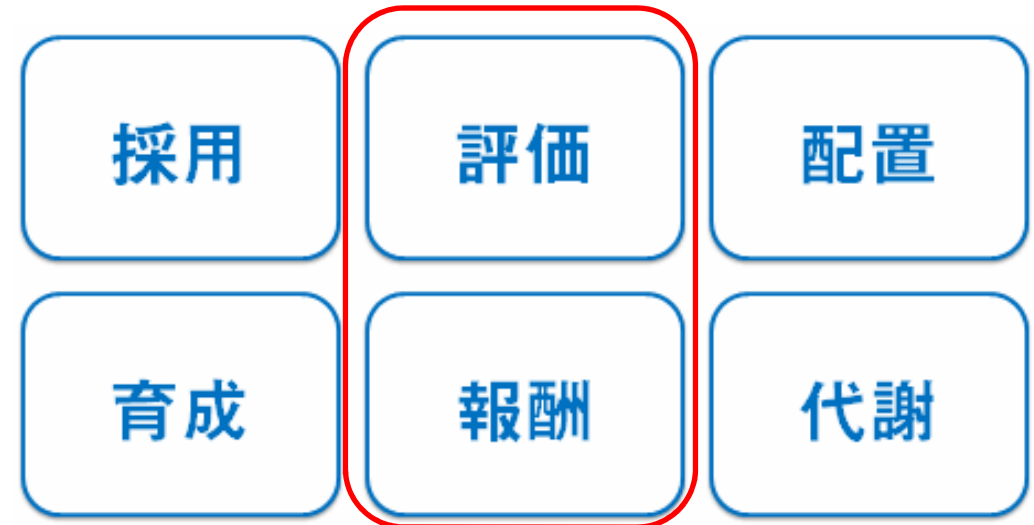
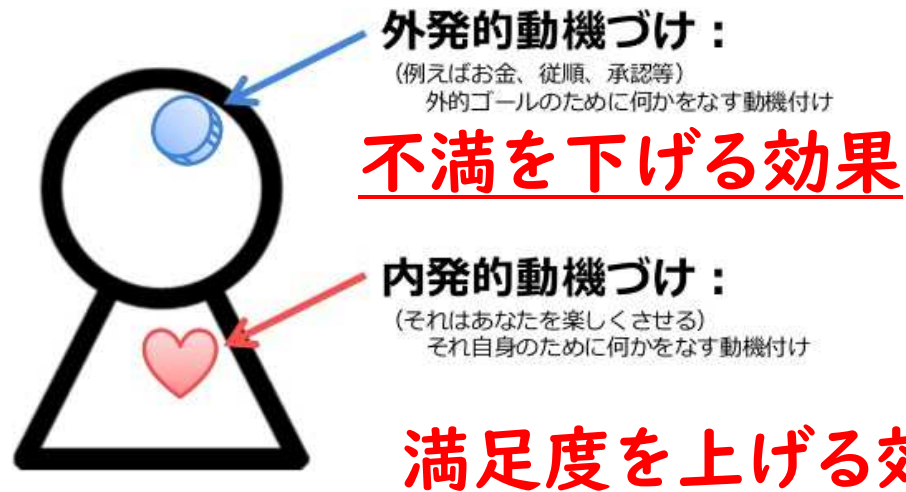
なに(What) (内容理論)	人間は、何によって動機づけがなされるのか
どのように(How) (過程理論)	人間を、どのように動機づけすべきなのか



動機付け（Motivationの発火点）の基本

2種類の動機付け

動機づけには、2種類ある



評価と報酬はセット

創造的な仕事をするには、内発的な動機付けが重要とされています。
外発的動機付けは、不満低下に効果がありますが、必ずしも満足度に関係ない事も分かっています。
《評価》は内発的な動機付けに必要不可欠であり、とても大事な取組といえます。
組織作りの要といっても過言ではないでしょう。

Motivation理論とは何か？

18世紀の産業革命



1911年のアメリカの向上
可視化／標準化／マニュアル化

フレデリック・テイラー
「科学的管理法」



1934年 外部環境の生産性への影響
照明の明暗、休憩の長短、人間関係

エルトン・メイヨー
「ホーソン実験」



1943年 人間心理学
人間は自己実現の為に成長し続ける

アブラハム・マズロー
「欲求五段階説」

Motivation理論とは何か？

欲求説 (内容理論)
背景説 (過程理論)

スキナー
「オペラントの条件付け」(1937)

アブラハム・マズロー
「欲求五段階説」(1943)

ダグラス・マクレガー
「X理論・Y理論」(1960)

ハーズバーグ
「二要因理論」(1959)

アダムス
「公平理論」(1965)

バンデューラ
「自己効力感」(1977)

マクレランド
「欲求理論」(1976)

クリス・アージリス
「未成熟-成熟理論」(1970)

アダルフィー
「ERG理論」(1972)

ロック&レイサム
「目標設定理論」(1984)

マクレランド
「コンピテンシー理論」(1987)

ステファン・ロビンズ
「期待理論」(1997)

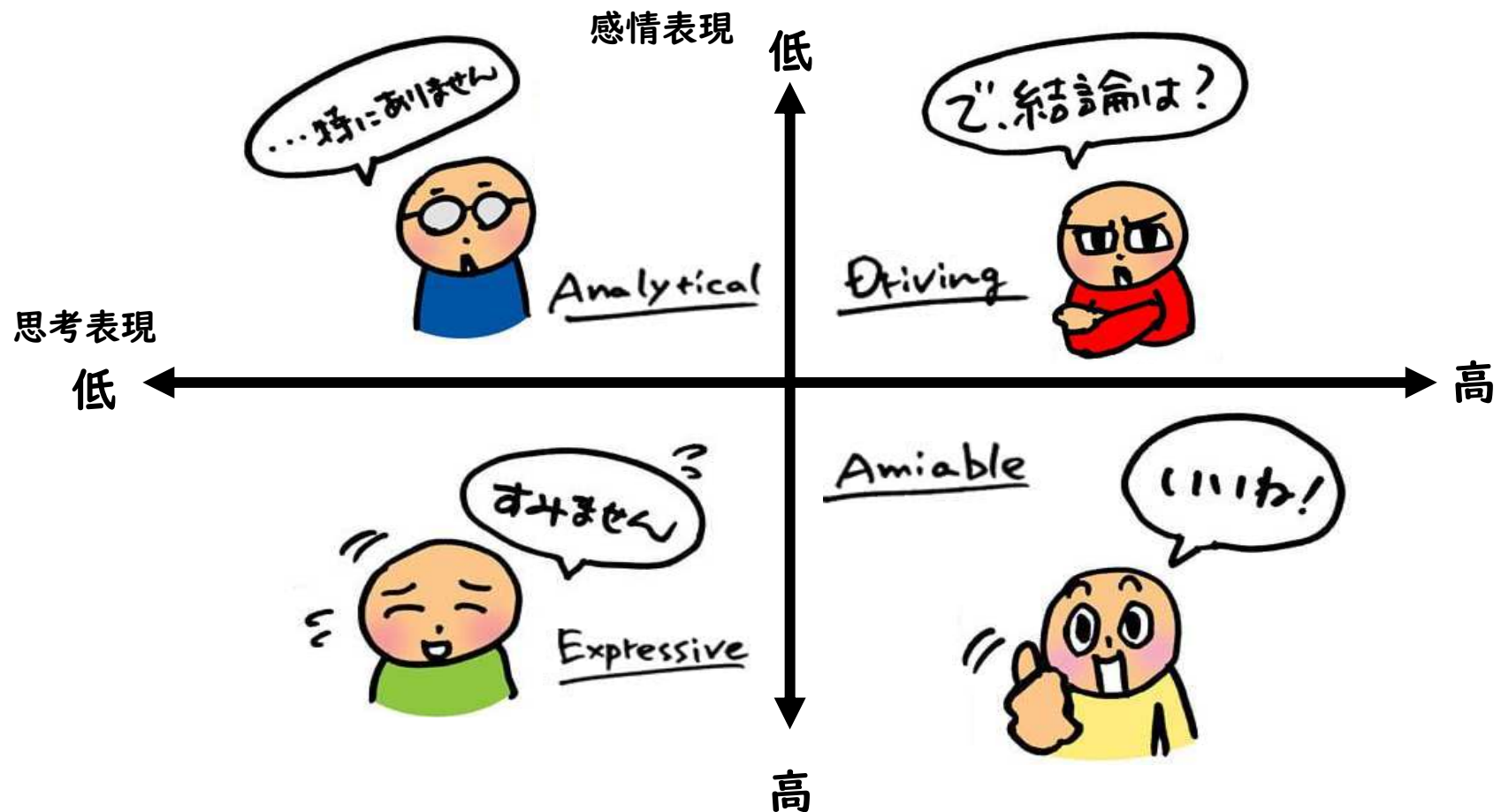
赤枠はMotivationってな何なの、という話。
青枠はMotivationを発揮させるにはどうすればいいの？
という話。

モチベーション理論①

マクレランドの欲求理論

1976年、デイビッド・C・マクレランドが提唱したモチベーション理論。

行動の原動力となる4つの欲求は「達成欲求」「権力欲求」「親和欲求」「平穩欲求（回避欲求）」であり、人の行動には必ずこれらの欲求のいずれか、もしくは複数が元になって起きているというもの。



マクレランドの欲求理論



思考特性にマッチしたモチベーション理論の一つ。
特に欲求に着眼しており、その人がどういった仕事でMotivation（内発的欲求）を発現しやすいか、非常にわかりやすい。
人事や役割と連動している事から、思考特性を理解した上で、仕事を任じるようにしたい。

マクレランドの欲求理論(要約)

自分が設定した目標を達成したい

邪魔されたくない

自分が他人を動かしたい

指図されたくない

みんなと仲良く
友好的でいたい

争いたくない

ストレスなく平穏
に過ごしたい

頑張りたくない

向き不向きをモチベーションの在り方 I

【達成欲求】(アナリティカル)

成功によって得られる報酬よりも、何かを成し遂げることによる達成感や、より成果を残したいという向上心を求める欲求を指します。達成欲求が強い人材は、個人的な進捗に関心が強く、何事も自分の手でやることを好みます。また、その結果について迅速なフィードバックを求める傾向があることも特徴です。管理者としては、本人のスキルや成果状況が向上していること=成長を意識させることが、モチベーションを向上させるポイントになります。



【権力欲求】(ドライビング)

部下や同僚など、他者に影響力を及ぼし、コントロールしたいという欲求を言います。こうした欲求が強い人材タイプは、責任を伴う仕事を好み、激しい競争を受け入れ、

地位や身分が重視される状況を求める人材です。また、他者から指示されることを嫌い、自らが影響力やパワーを行使することに積極的になるタイプです。

こうした人材にチームのリーダー的ポジションを任命し、企画や計画に携わるような職務を与えることで、意欲を向上させることが可能になります。



向き不向きをモチベーションの在り方Ⅱ

【親和欲求】(エクスプレッシブ)

周囲の人材と友好的な関係を構築したいと願う欲求です。

この傾向が強いタイプは、他者から好かれない、信頼を得たいという願望があり、人のために役立とうと努力する特性があります。ですが、心理的に緊張するような場面では一人では耐えられなくなる恐れを持っています。

自らがリーダーになることを望むタイプではないため、チームの中でサポート役として従事させ、複数の作業をこなしてもらうことが効果的です。

周囲の人の役に立つ事がモチベーションの源泉となります。



【平穩欲求】(エミアブル)

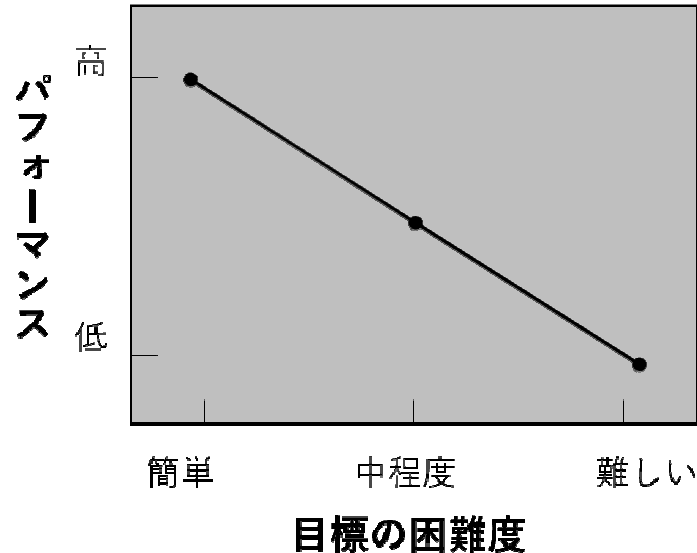
失敗や困難な業務から逃げようとする気持ちで、こうした感情が強い人材は、成果としてあるべき目標を避けて通ったり、率先してこうどうするよりは、周囲に合わせて行動したりする傾向が見られます。チームワークなどを重視しており、同僚から感謝される事がモチベーションの源泉となります。

トラブル対応などは不得意で、モチベーションが低下する傾向にあります。

《モチベーション理論②》

ポーター&ローラーの期待理論

期待理論



$$\text{Motivation} = \text{実現可能性} \times \text{価値}$$

この理論ではMotivationは「実現可能性×価値」を掛け合わせた物だと言っています。つまりどちらかがゼロであれば全ての値はゼロになってしまうということ。

足し算ではなくかけ算であるというのがミソです。

目標達成が高難易度の場合、達成できないので、やる気がなくなるという弊害がありますが、日常的な仕組みとしては有効です。

■パフォーマンス

では「Motivation」を高くすれば、誰でも良い「成果（パフォーマンス）」が出るかというのと、そうではなくこれにも2つの要素が関係してきます。「資質(=才能)」「役割認知」です。

資質はそのまま能力のことを指します。天才的とは行かなくとも、ある程度の向き不向きに左右されると言われています。

役割認知は、自分が正しい方向に向かって仕事をしているか、ということを認識しているかということになります。簡単に言えば、会社の目標と食い違った仕事をしていても評価されないということです。

もし間違っていた場合の補正作業は主にマネージャー(管理者)の仕事になります。

優秀なマネージャーの下で仕事をした場合、それだけ成果につながりやすいとも取れます。

モチベーションは下記の式によって決まる

$$M = E \times V$$

(モチベーション) (期待) (誘意性)

《可能性》

期 待:ある特定の行為が特定の結果をもたらし、努力でよい結果が
もたらされる見込みのことです。

《欲求の強さ》

誘意性:報酬に対して個人が持つ主観的価値、または魅力の度合い。

やる気は、可視化できる!

《モチベーション理論②》

ポーター&ローラーの期待理論

ただ単に「目標」を立てただけでは、到底達成できませんし、そもそもやる気にならない場合がほとんどです。

しかし、この期待理論を応用して目標を立ててみると、モチベーションも上がり目標の達成確立もグンとアップします。

ポイントは

「本当に自分(スタッフ)が望むものであること」

「実現可能性を信じれること」の2点です。

どちらが中途半端でもいけません。



そして「実現可能性を信じる」ためには、その**目標に向かうまでの道筋が具体的**になっていないといけません。ただ漠然と可能性を信じてタナボタを待っているのは、いずれあきらめざるを得なくなってしまうのです。その**目標が叶う根拠**が自分の中になからずです。

よって、難易度は「易しい～普通」まで。(難しいと道筋が具体的になりにくいです)
パフォーマンスは**早期に達成するほど高くなるような目標**に「期待理論」は効果的です。

「目標」+「到達への道筋(根拠)」

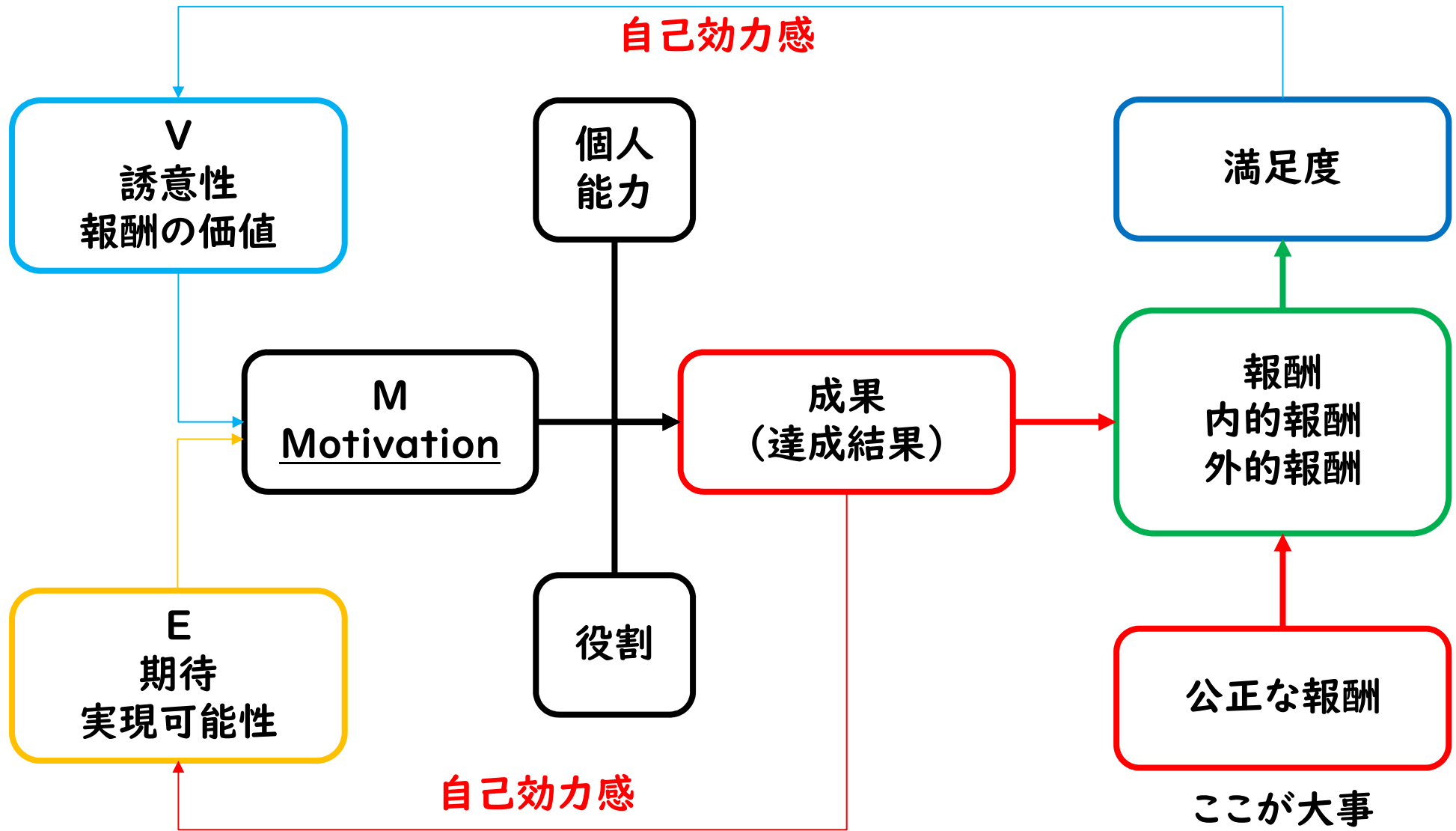
《モチベーション理論②》

ポーター&ローラーの期待理論

理論公式

フィードバック

自己効力感



ここが大事

フィードバック

《モチベーション理論③》

バンデューラの自己効力感

1977年、アルバート・バンデューラが提唱した「自己効力感」。
セルフ・エフィカシー (self-efficacy) とは、自分がある状況において必要な行動をうまく遂行できるかという可能性の認知の事。
よく似た用語に、自尊心 (self-esteem) があるが、自尊心は自分を信じていること、あるいは自分を信じていると感じている程度を意味するのに対し、自己効力感はある目標を達成する能力があるという認知のことをさす。

自己効力感を生み出す基礎となるのは、以下であるとされる。

(1)達成経験

最も重要な要因で、自分自身が何かを達成したり、成功したりした経験

(2)代理経験

自分以外の他人が何かを達成したり成功したりすることを観察すること

(3)言語的説得

自分に能力があることを言語的に説明されること、言語的な励まし

(4)生理的情緒的高揚

酒などの薬物やその他の要因について気分が高揚すること

(5)想像的体験

自己や他者の成功経験を想像すること

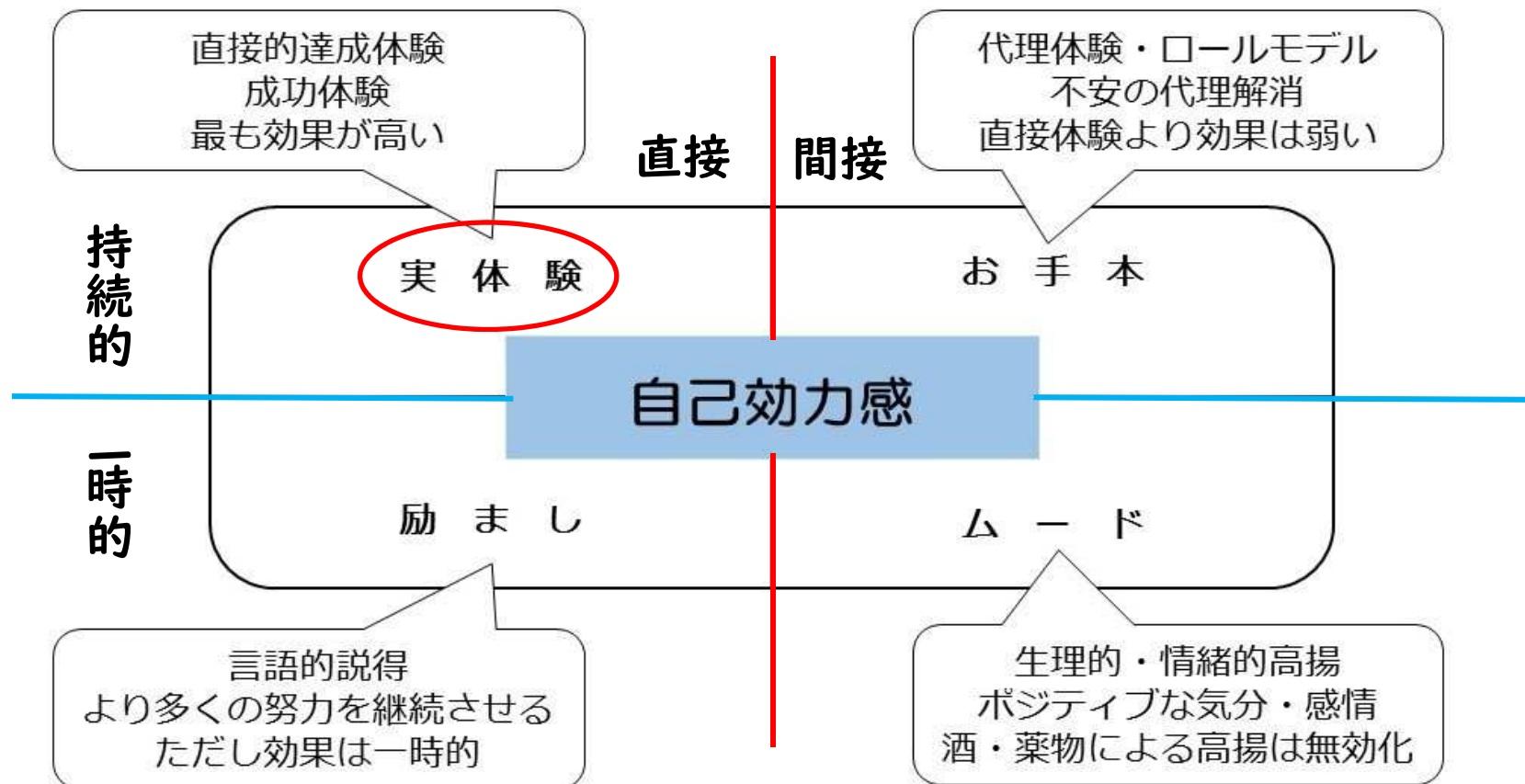
《モチベーション理論③》

バンデューラの自己効力感

モチベーション向上策

(2)自己効力感を向上させる

自己効力感を高める4つの要因



《モチベーション理論③》 バンデューラの自己効力感

三井寿選手のケース

直接×一時的
励まし



直接×持続的
実体験

全中優勝
自己効力感MAX



《モチベーション理論③》

バンデューラの自己効力感

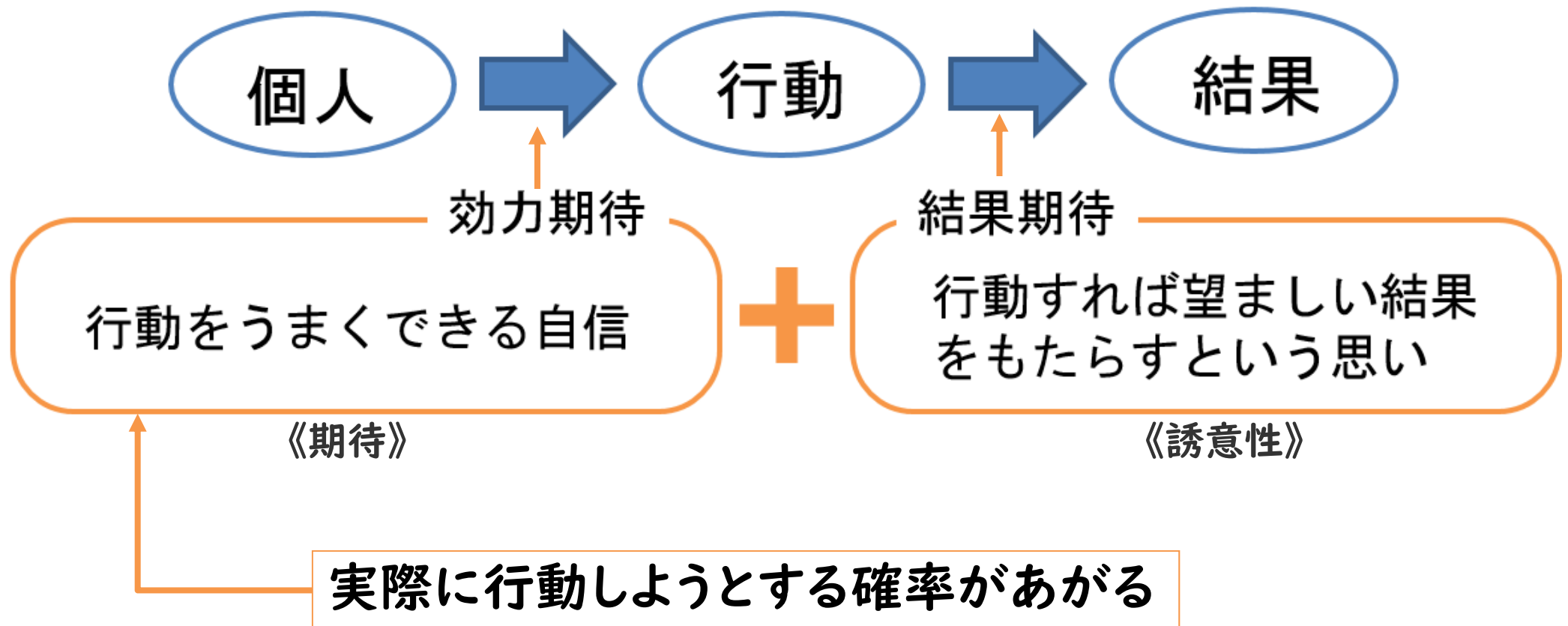
間接×持続的
代理体験



間接×一時的
ムード



自己効力感の向上



「自己効力感」

《モチベーション理論③》 バンデュラの自己効力感

自己効力感は患者教育にも有効！

自己効力感はリハビリやトレーニングなどでも大いに力を発揮する考え方です。

患者さんの自己効力感を高めるためにもっとも効果的なメソッドは何かを考えてみるのも面白いと思います。

例えば、ライザップなどは意図的にトレーナーからの指導に自己効力感の向上させる用語を含ませて、指導しています。
オリジナルのメソッド開発もあります。

●自己効力感を育む4つのポイント●

1) 成功体験を積む 2) 身近なロールモデル



3) 他者からの声かけ 4) 落ち着いた心の状態



質疑応答2

Motivationの前半だ！



欲求理論に、期待理論
さらに自己効力感ですな、師匠



Motivation理論は多いが
マネジメントに応用しやすいのは
過程理論だな

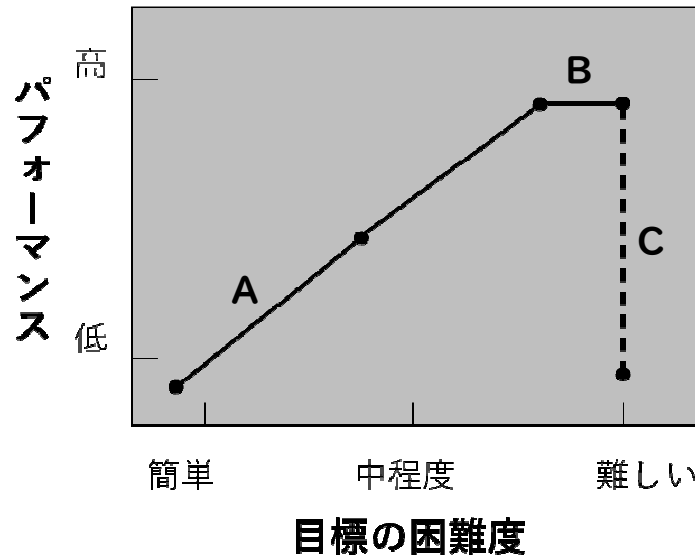
3章 Motivation理論(後半)



《モチベーション理論④》

ロックの目標設定理論

目標設定理論



一律、同じ目標を全員に与えるよりも、目標設定については、現実的に、より多くの人々がコミット可能で、かつ成果を制限しようとする心理が働かない程度の「**妥当に高い目標**」を個々人に対してそれぞれに与えるならば、全体としては最も有効という実験結果がでました。

それが、いわゆる「**ストレッチ目標**」「**チャレンジ目標**」です。もうちょっと頑張れば届くラインの目標設定が重要になります。

「**できるだけ高い目標を設定したほうがいい**」という見解が採られています。

エドウィン・ロックの目標設定理論の骨子

- ① より高い目標（困難さや、期限の短さ）のほうがパフォーマンスは高くなる
- ② より明確な目標（数値化、基準）のほうが達成率は高まる
- ③ 本人が納得して受け入れた目標（コミットメント）でなければ効果はない
- ④ 適切なフィードバック（進捗のチェックやペースメイキング）によって達成率は高まる

※重要なポイント

- ③ 本人が納得して受け入れた目標（コミットメント）でなければ効果はない

つまり、ある程度高い目標であっても、実行する本人がそれに自ら納得して、主体的に取り組む意思がある場合には、それは効果的であるということです。

《モチベーション理論④》

ロックの目標設定理論

「目標設定理論」では、単に目標を設定するだけではモチベーションへの効果はなく、自己効力感をいかに高めるかという視点から、目標設定に必要な4つの要件が定義されました。それが、「目標の困難度」、「目標の具体性」、「目標の受容」、「フィードバック」です。

「目標の困難度」

困難であるものの達成可能な目標がより自己効力感を発揮させやすいことに基づく要件です。なんとか達成できるような困難度の高い目標が、努力を継続させ、伴って業績を生み出しやすいと考えられています。

「目標の具体性」

それが達成できるかどうか、また自身の進捗や成果を実感できるよう、数値や期間などで具体的に示される必要があります。

「目標の受容」

定められた目標は、一方的に指示されるものではなく、自らがその目標設定に関わり、コミットメントしたものでなければ、自己効力感は生まれにくいものとされます。自ら率先して目標に関わる事が要件になります。

「フィードバック」

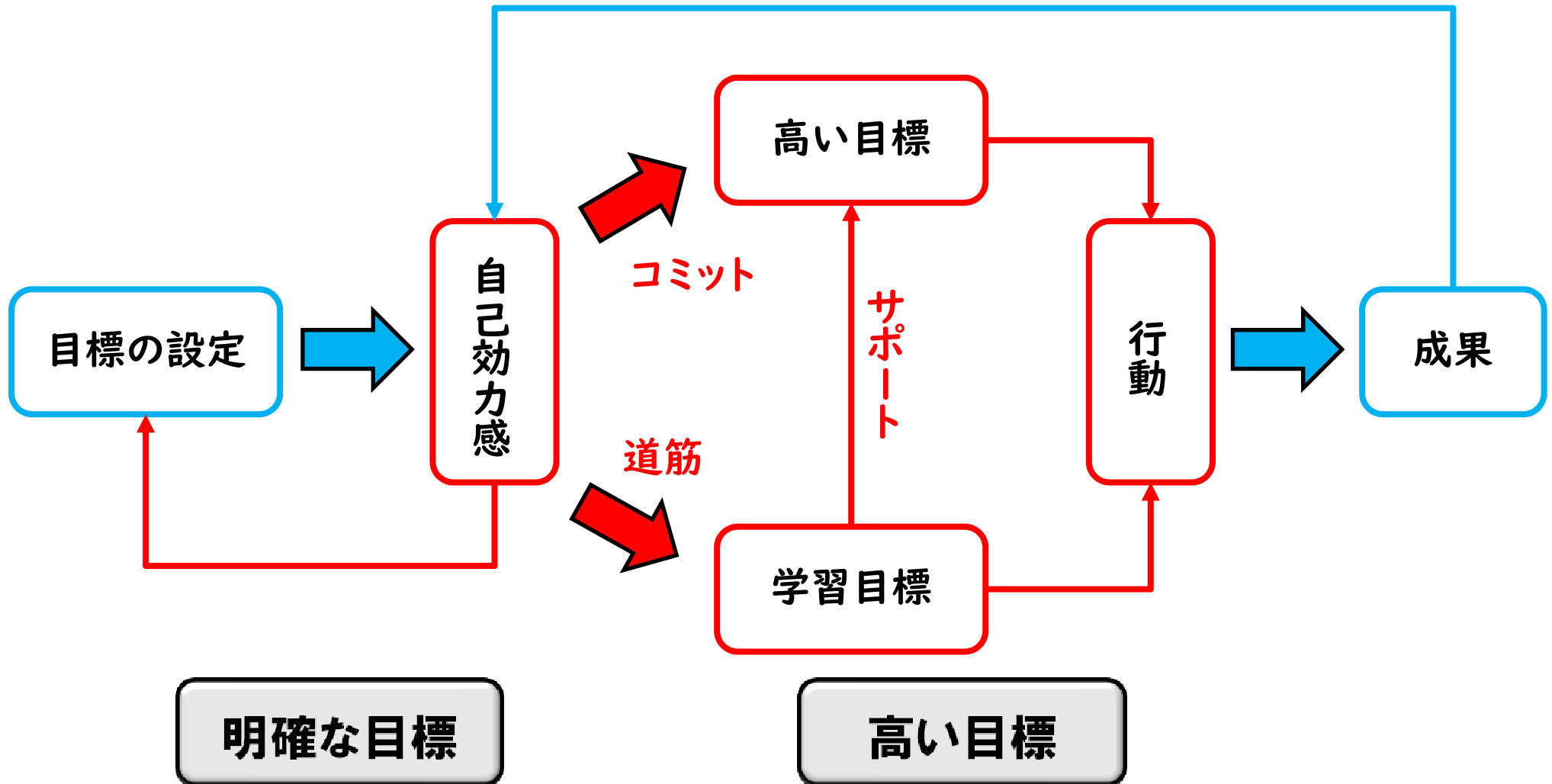
目標に対する達成度やそれに応じた成果水準を適切にフィードバックすることで、目標に対するモチベーションが継続的に維持されていきます。

《モチベーション理論④》

ロックの目標設定理論

理論公式

モチベーションの向上



明確な目標

高い目標

① 仕事の意義や目的の明確化

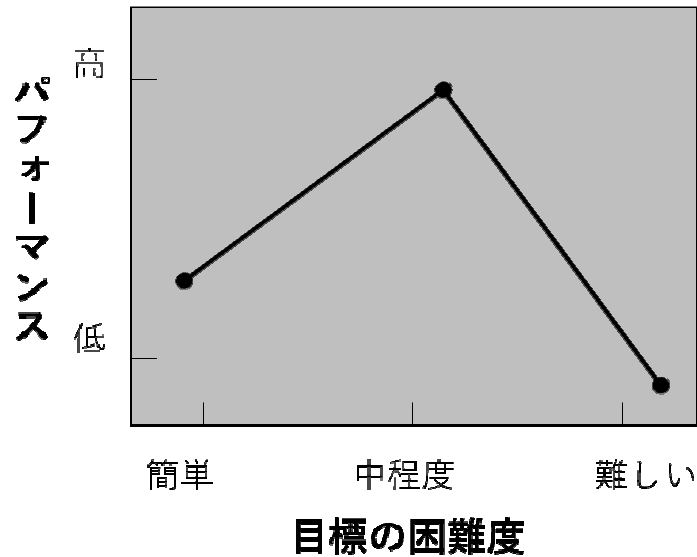
② 目標の具体性

【パーキンソンの法則】
低い目標は、無意識のうちに調整
して、低いパフォーマンスに留まる

《モチベーション理論⑤》

アキンソンの達成動機理論

達成動機理論



「達成動機理論」とは、目標を達成したいという「達成動機」、失敗をしたくないという「失敗回避動機」のどちらの思いが強いかによって、効果的な目標設定が異なるということを理論化したモデルです。

「達成動機」が強い人は、成功確率が50%程度の目標設定で、もっともモチベーションが高まります。そのため、やる気を引き出すには、「成功するかどうかかわからないけれど努力すれば成功する確率はある」くらいの目標設定が効果的です。

達成同期が強い人は、「達成したい」という思いが強いため、自分の努力次第で到達できそうな目標を立てることでやる気を引き出されます。

「失敗回避動機」が強い人は、成功確率がかなり高いか、かなり低い場合に積極的に取り組む傾向があります。確実に成功するとわかっているか、もしくは自分の能力では達成が困難なことが明らかな場合です。成功確率が50%程度の場合には、もっとも達成への取り組みが消極的になります。

「達成動機」が強い人は失敗の原因は自分の努力不足だと考えますが、「失敗回避動機」が強い人は失敗の原因は自分に能力がないからだ考える傾向にあります。そのため、能力がないことが露呈する確率が低い目標の方が取り組みやすくなるのです。

より効果的にやる気を引き出すために、考え方の傾向によって目標設定の仕方を変えてみるのもいいかもしれません。

《モチベーション理論⑤》

アトキンソンの達成動機理論

成功動機

成功動機とは、幼少時からの経験を通して育まれる、成功したい、達成したいという動機です。
例えば、子どもの頃にテストで良い点数をとったり、運動会のかけっこで1番になったり、作文コンクールで優秀賞を獲得したりすると周囲から褒められ、誇らしい気持ちになります。
こうした成功経験の積み重ねが成功動機を育みます。

失敗回避動機

失敗回避動機とは、幼少期からの経験を通して育まれる、失敗を避けたいという動機です。
例えば、子どもの頃にテストで悪い点数をとったり、運動会のかけっこでビリになったり、クラス発表に失敗して友達から笑われたりすると、恥ずかしい気持ちになります。
その結果、失敗をして恥ずかしい思いはしたくない、失敗しそうなことはしたくないという失敗回避動機が育まれます。

課題の困難度（主観的な成功確率）

課題の困難度（主観的な成功確率）とは、ある行動について本人がどの程度うまくできているかという主観的な確率です。

通常、課題の困難度は、過去の経験や現在の情報に基づいて本人が主観的に判断します。
例えば、ある行動について、以前に難なく達成できた経験があれば課題の困難度を低く見積もり、達成できなかった経験があれば高く見積もります。
客観的にどうかではなく、行動を起こす本人がどう思っているかであり、過去に達成できなくても本人が「達成できるかもしれない。」と思っていれば、課題の困難度は低めに設定されます。

《モチベーション理論⑤》

アトキンソンの達成動機理論

成功動機が高い人

成功動機が高い人は、到底達成できない困難な課題や容易に達成できる課題を避け、主観的な成功と失敗の確率がおおむね50%の課題に取り組む傾向があります。

例えば、進学先や就職先の選択で背伸びをせず、自分の実力に応じたところを選択します。

失敗回避動機が高い人

失敗回避動機が高い人は、主観的な成功と失敗の確率が高いまたは低い課題に取り組み、成功と失敗の確率がおおむね50%の課題は避ける傾向があります。

例えば、自分の実力で必ず合格できる学校や、合格が困難であろう学校への進学を希望します。

達成傾向：達成動機（成功志向傾向－失敗回避傾向）×課題の困難度×課題の価値

達成動機理論は、成功動機の強い人（自己効力感の強い）には程よい取組になり、失敗動機の強い人（自己効力感の弱い）は簡単な仕事に逃げるか、当たって砕けろ的な方向になってしまいます。

目標設定理論ほどではないが、それなりに難しい仕事を達成させるために上手く活用できる考え方です。

4章 マネジメントへの応用



1) スタッフの《思考特性》を知る

《思考特性》を知る事で、こういった仕事得意不得意が見えてきます。
また指示や依頼の仕方も特徴があり、モチベーションの低下を防ぐことができます。

《マクレランドの欲求理論》にもあるように、内発的動機のきっかけはそれぞれの思考特性ごとに欲求が明確であり、意図的に役割を与えることで、動機付けが可能となります。

ここをモチベーションマネジメントの基本と考えてください。



2) 《期待理論》の活用

日常業務の効率性、有効性を向上させるための取組になります。

仕事の成果が「一定の質を担保して数をこなす」「質が成果の前提である仕事」に対して効果があります。(次項参照)

達成時の報酬が魅力的であるほど、効果が上がります。

仕事の質を上げたい時など、期待理論を応用した取組をする事で精度を上げる事が可能となります。

例) レジスタの釣銭誤差を10日連続ゼロにしたら、褒賞あり。

例) 顧客増加の為のアイデアを10個考えたら、500円。採用されたら、1個5000円。

例) 予算10万円以内で、社内環境の美化を達成する。

例) 1週間でアポイントを1番獲得したチームに焼肉をご馳走。

例) 他部署の人とランチに行ったら、昼食代補助あり。

モチベーション理論のマネジメントの応用 資料I

仕事の質の種類

①一定の質を担保して数をこなす仕事(80点くらいでOK、数量や時短が大事)

- ・自社製品の説明
- ・社内清掃や環境美化
- ・テレアポのアポイント取得
- ・外来患者の対応
- ・上司からの仕事の依頼
- ・顧客からの依頼 など

《期待理論》

②質が成果の前提である仕事(100点が前提の仕事)

- ・会計処理
- ・契約書の取り交わし
- ・役所への書類の提出
- ・各種の検査
- ・電子カルテの入力
- ・患者予約の対応 など

《期待理論》

《達成動機理論》

③量より質の仕事(多くこなす以上に、1件1件の精度が問われる)

- ・高額単価の商談／交渉
- ・事業投資の判断
- ・システム開発の要件定義
- ・手術
- ・企業のM&A
- ・社内システムの導入 など

《達成動機理論》

《目標設定理論》

スパンが長くなり、個々の業務ではなく
仕事の成果の集合体の評価などになる。
OKRなどの形式が、いまは流行っている。

モチベーション理論のマネジメントの応用 《期待理論》②

3) 《期待理論》とマネジメント

《期待理論》をマネジメントに応用する場合は、組織の大きな成長ではなく、日常の仕事の質を向上させる方に向いています。(そもそも高難易度な取組には不向きです)

以下の3点を意識して、マネジメントすると、《期待理論》は効果的に機能します。



①自律感を与える

《期待理論》では、現時点で「できる」ことがターゲットになります。

やらされている感ではなく、自分が主体的に仕事に取り組んでいる、という感覚を与えることができる仕組みを提案できれば効果的です。主体性アップです。

②有能感を育てる

《自己効力感》と同義です。自分で考え、行動したことを「褒める」「励ます」「アドバイスされる」ことで自身の成長を実感し、自分の実績として自信をつけていきます。難易度の高い仕事をしてもらう為には、必要なステップです。

③信頼関係を作る。

信頼関係がないと《期待理論》は成立しません。信頼関係の構築にいそしみましょう。

もうちょっと具体的に説明

① 自律感を与える

もう少し具体的に解説します。

自律感を与える為には、以下の3つの工夫が必要不可欠です。

1) 選択権を与える

- ・やる、やらないの参加の選択権を与える事が重要です。
- ・強制的な取り組みだと、《期待理論》マネジメントの効果は半減です。



報酬を魅力的にする

2) 仕事の価値に気付かせる

- ・その仕事の先について考え貰うのが、一番効果的です。
- ・リスクの回避、メリットの増大、など様々な効果が見込めます。

3) アクノリッジメント(承認)

- ・行動に対しての承認は必須です。チャレンジした事に対する否定的コメントは絶対に駄目です。
- ・承認する時は必ず「〇〇さん、頑張ったね」など『名前』『できるだけ具体的に』『コメント』です。

- ☐ すごいね、などの賞賛の言葉 ... ドライヴィング
- ☐ 面白いね、などの驚嘆の言葉 ... エクスプレッシブ
- ☐ 正確だね、などの褒め言葉 ... アナリティカル
- ☐ ありがとう、などの感謝の言葉 ... エミアブル

モチベーション理論のマネジメントの応用 《アクノリッジメント》対応表

ドライヴィング (達成支配型)	エミアブル (貢献調停型)	アナリティカル (論理探求型)	エクスプレッシブ (審美創造型)
反応しやすいキーワード	反応しやすいキーワード	反応しやすいキーワード	反応しやすいキーワード
勝・負	善・悪	真・偽	美・醜
敵・味方	正・邪	囚・果	苦・楽
損・得	愛・憎	優・劣	好・嫌
嬉しい言葉	嬉しい言葉	嬉しい言葉	嬉しい言葉
「すごいね」	「ありがとう」	「正しいね」	「面白いね」



②有能感を育てる（自己効力感の醸成）

有能感を育てるには2つのポイントがあります。

- 1) 昇進、昇給、組織としての方向性との親和性
- 2) 「達成への確信」を醸成する



「人事評価制度」（本日は触れず）

- ・目標達成の具体的イメージができる事が重要
- ・自己肯定感が必要不可欠
- ・プロセスを評価して、褒めてあげる

《期待理論》マネジメントでは、わりとできて当たり前が取組が多くなる傾向があるので、自己効力感の醸成には今一つ足りないが、《達成動機理論》に於いては非常に親和性が高い取組となる。

達成確率がトントンの目標を立てて取り組む＝《達成動機理論》マネジメント です。

この場合、同格の複数人で競ってもらなどのゲーム性を導入する事で、疑似的な《達成動機理論》のマネジメントを実施する事ができますが、できないと思った瞬間にチャレンジを諦めてしまう人もいます。自己肯定感が低い人ほど、そういった傾向が強いです。ポジティブなスタッフ相手であれば、《期待理論》より《達成動機理論》を応用した取組の方が効果があるかもしれません。

③信頼関係を作る

信頼関係の構築には、3つの課題があります。

1) 自分が部下に貢献をする

- ・ティーチング : 未熟な自分をしっかりと教育してくれる
- ・コーチング : 自分でも気づいていない可能性を指摘して、伸ばしてくれる
- ・メンタリング : 困っている時に相談に乗ってくれる
- ・コンサルティング : 課題の整理と指摘、気付いてない点の指摘



部下と会話しない上司には、信頼関係は生じません。

2) 尊敬に値する行動を続ける

- ・口先だけでなく、有言実行である
- ・トラブルに際しては、堂々と対応をしてくれる
- ・率直であり、誠実である事



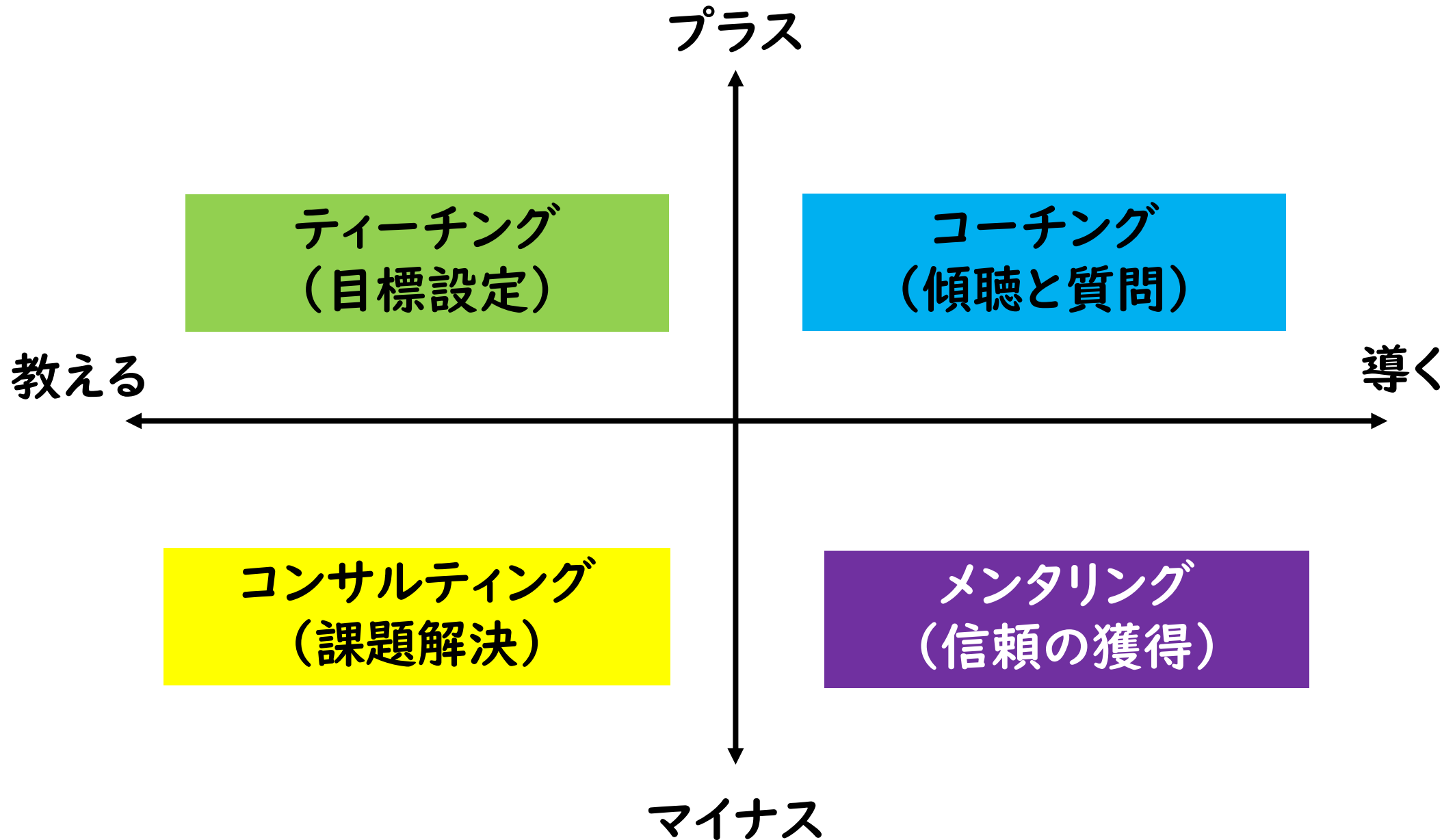
「忙しさ」を未達理由にしたとき
部下から上司は見放されます

3) チームへの誇りを醸成する

- ・チーム(組織)のMissionへのこだわり
- ・仲間を尊敬する文化
- ・感謝の気持ち
- ・高い要求水準
- ・卓越した実績



チームの6割のメンバーの意識が代われれば
効果的に信頼関係の醸成が可能になる。



ワークショップ② 《期待理論》マネジメント

- ①一定の質を担保して数をこなす仕事（80点くらいでOK、数量や時短が大事）
- ②質が成果の前提である仕事（100点が前提の仕事）

☆自分がかかわる業務で、《期待理論》を使った仕組みを1つ考えてみよう！

M:モチベーション

E:期待値

V:報酬

☆次にモチベーションの最大化（現実的なレベルで）をしてみよう

モチベーション理論のマネジメントの応用 《目標設定理論》①

4) 《目標設定理論》とマネジメント

《目標設定理論》は高難易度であり、その人の目一杯なラインをちょっと超えたくらいの目標設定をする取組です。

なので、短期的な目標でもOKですが、一般的には、四半期・半期・一年を通じての目標設定が多くなります。よって、《期待理論》マネジメントのような個別の業務目標というよりは、組織の目標達成に向けての個人の役割、といった色彩が強い取組になります。



◆パーキンソンの法則

第1法則：仕事の量は、完成のために与えられた時間をすべて満たすまで膨張する

第2法則：支出の額は、収入の額に達するまで膨張する

転じて、低い目標を立てた場合、能力が高い人でも、無駄な仕事に時間をかけ始めて、目標を超える達成をすることができない、という例え。「自転車置き場の色」という話が有名。

◆エドウィン・ロックの目標設定理論の骨子

- ① より高い目標（困難さや、期限の短さ）のほうがパフォーマンスは高くなる
- ② より明確な目標（数値化、基準）のほうが達成率は高まる
- ③ 本人が納得して受け入れた目標（コミットメント）でなければ効果はない
- ④ 適切なフィードバック（進捗のチェックやペースメイキング）によって達成率は高まる

もうちょっと具体的に説明

モチベーション理論のマネジメントの応用 《目標設定理論》②

5) 《目標設定理論》≡OKR (Objective & Key Results)

巷で流行っている「OKR」は《目標設定理論》の応用形態です。

簡単に言えば

Objective (組織全体の意義、Vision、戦略) → Key Results (重要な目標、KPIなど)
Objective (部門全体の意義、Vision、戦略) → Key Results (重要な目標、KPIなど)
Objective (自分個人の意義、Vision、戦略) → Key Results (重要な目標、KPIなど)

といった感じで、目的と中間目標を設定する事で、組織の定性性の担保を持ちつつ、実務にあたろうという取組です。従来のMBO (目標管理) が数値を定量性の目標管理に対して、OKRは定性性という組織の方向性と個人の方向性を合致させそうという取組になります。

本来的に言えば、目標設定理論も定性性を重視しています。

目標設定理論をうまく活用して、組織のモチベーションを挙げるには、以下の3点が重要です。

- ◆ Objective (目的) が挑戦的か? (簡単でない、ストレッチ目標であるか?)
- ◆ Objective (目的) が魅力的か? (BHAGのようなわくわく感があるか?)
- ◆ Objective (目的) に一貫性があるか? (組織、部門、個人の目的に整合性があるか?)

フィードバックは月1回は必要



Visionなくして、目標設定理論もOKRもない

モチベーション理論のマネジメントの応用 《達成動機理論》①

6) 《達成動機理論》とマネジメント

《達成動機理論》は、できるか、できないかフィフティフィフティの案件向けの理論。
自己効力感を高める事で、組織スタッフとして挑戦する傾向を強化できる。
いわゆる、安寧とした組織からの脱却には必須であるが、運用が難しい。



① 自己効力感がある程度、高い事が前提条件になっている
・《期待理論》マネジメントでの有能感の醸成が必須となる。

② 《期待理論》の上位互換
・基本的には注意事項は同じ。

理想的な流れとしては

日常業務 → 《期待理論》で主体性、有能感、信頼関係の構築を達成

日常業務 → Key Resultsの達成を目指して、《達成動機理論》で自己効力感を醸成

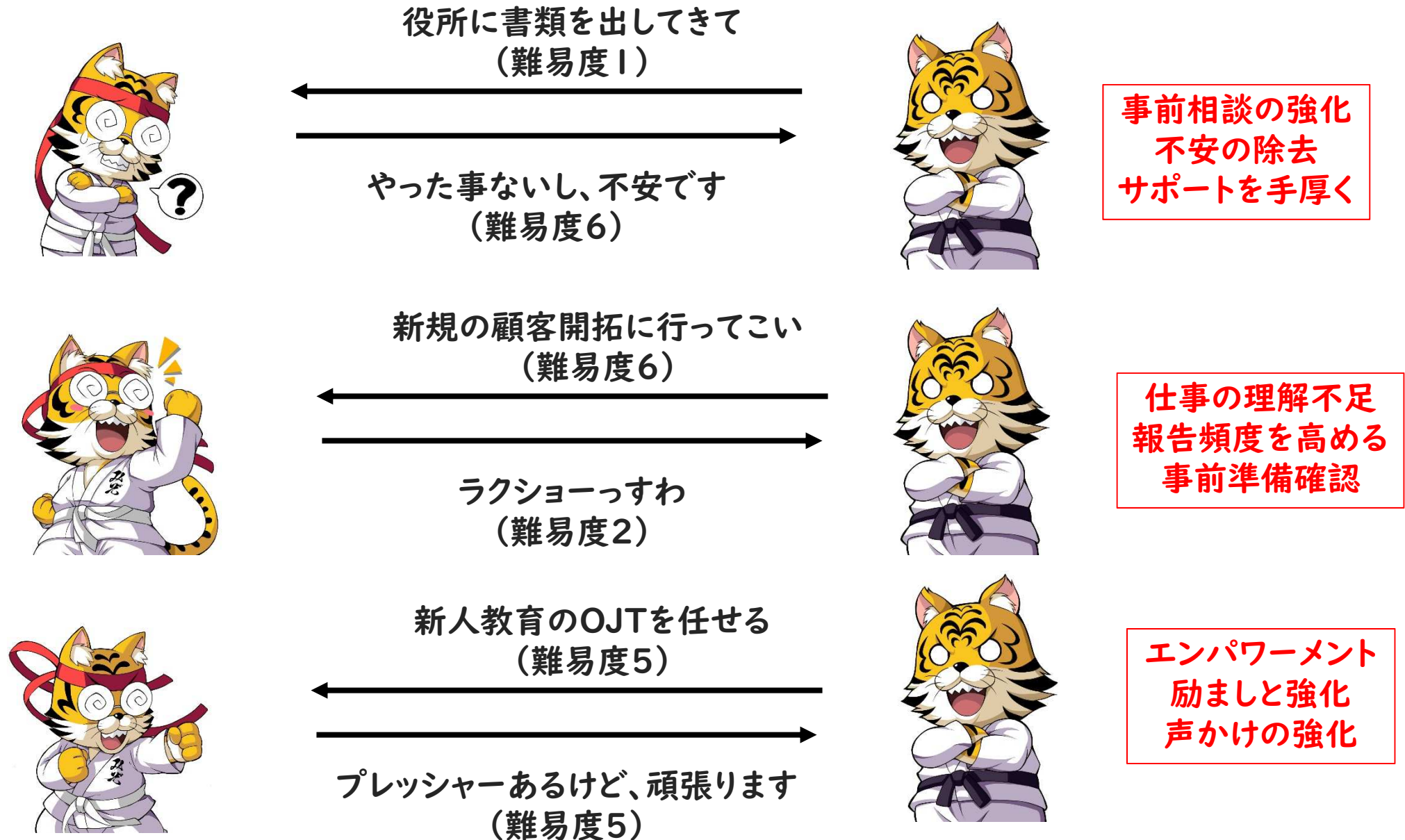
四半期 → Objectiveの達成を目指して、《目標設定理論》を活用する

要するに、モチベーション理論は、マネジメントの仕組の土台作りの理論の事。

その基本を押さえることで、普段のマネジメントの効力を底上げする事ができる。

逆に言えば、こうした仕組みがない組織は、属人的なマネジメントが横行して、組織の成長の壁が生じてしまう事も。

7) 《達成動機理論》とみぞひろ流難易度システム



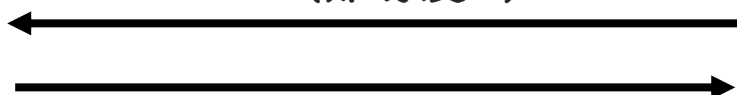
モチベーション理論のマネジメントの応用 《達成動機理論》③

8) 《達成動機理論》とみぞひろ流難易度システム その後・・・

自己効力感
向上



役所に書類を出してきて
(難易度1)



OKです、書類の中身も確認します
(難易度1)

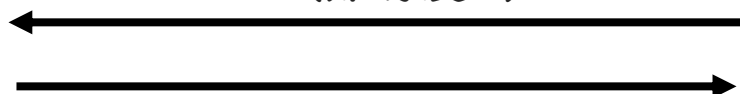


エンパワメント
励ましと強化
声かけの強化

仕事の認識
向上



新規の顧客開拓に行ってこい
(難易度6)



相談とかお時間いただいていいですか？
(難易度7)

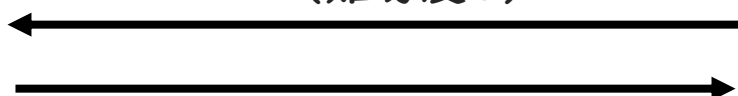


事前相談の強化
不安の除去
サポートを手厚く

自己効力感
向上



新人教育のOJTを任せる
(難易度5)

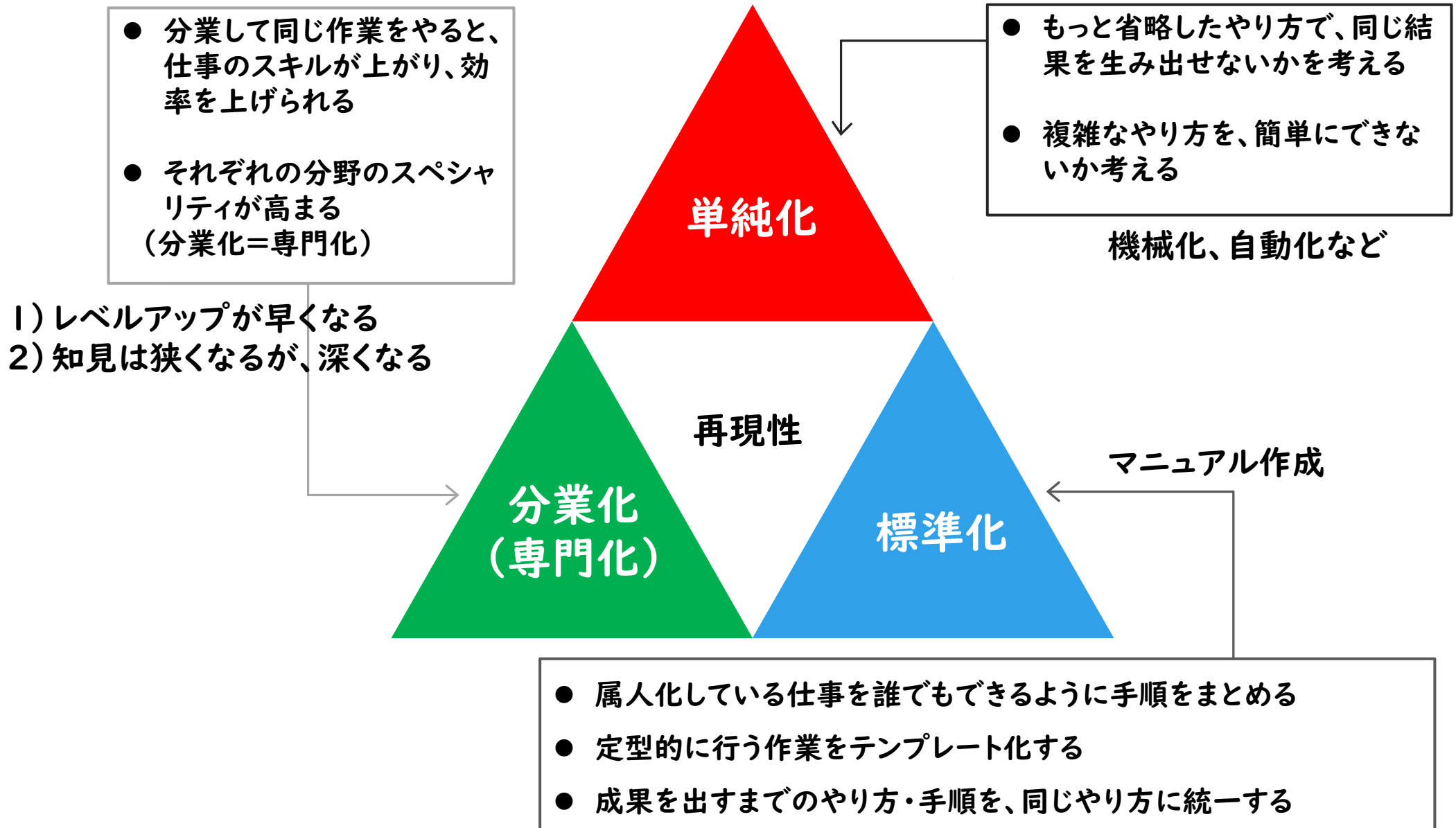


大分感覚がわかってきました！
(難易度3)



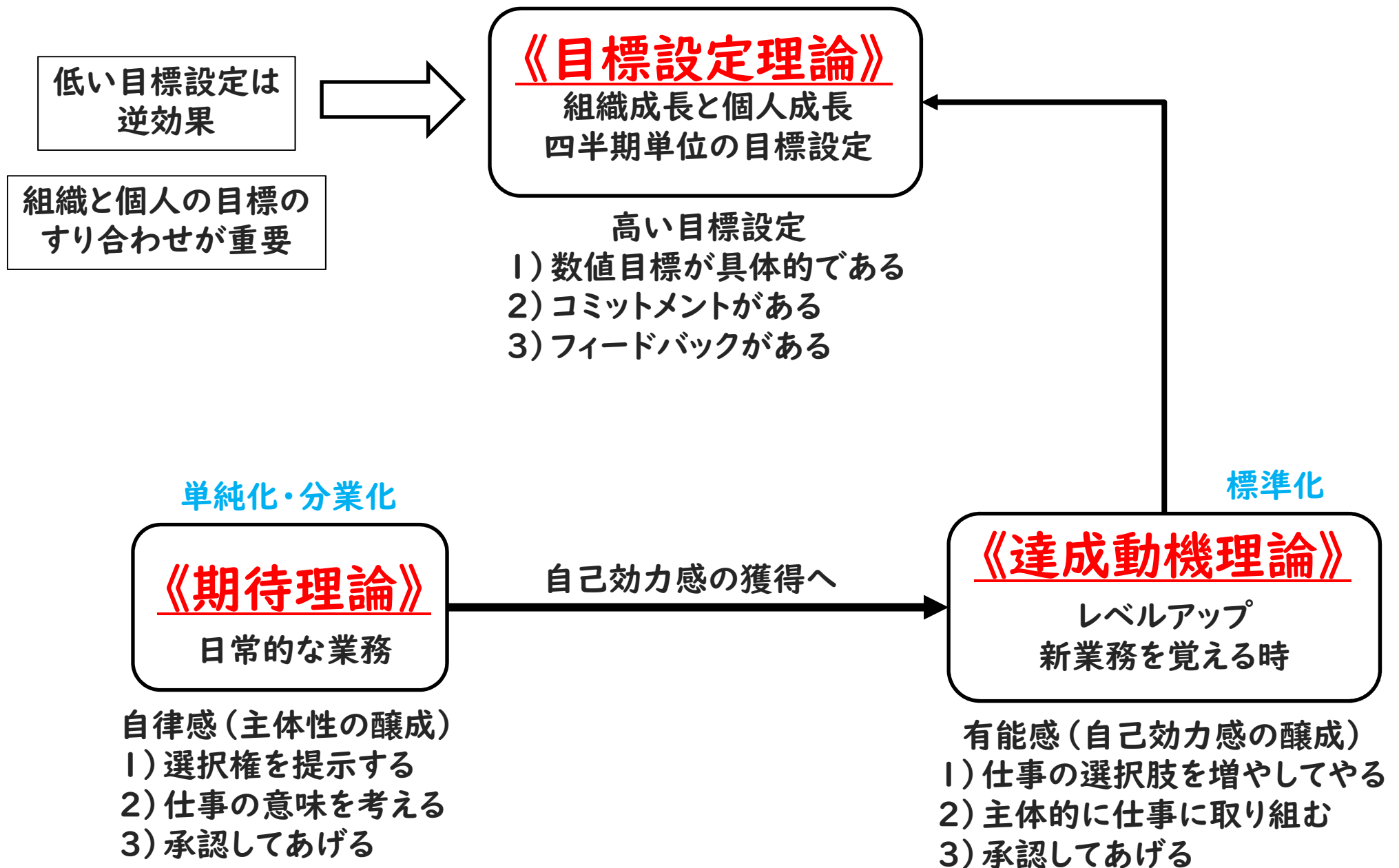
エンパワメント
励ましと強化
声かけの強化

マネジメントとは、単純化・標準化・分業化の事である



モチベーション理論も同じように仕組化することが可能

マネジメントとは、単純化・標準化・分業化の事である



質疑応答3

Motivationの後半だ！



実際に、どう使うか、ですな。



知ってるか、知らないかが大きい
上手く活用できると有用よ

本日の総括

やりたい事より、**できる事**。
できる事が増えると、**自律的**に仕事ができる。
自律的になると、**選択肢**が増える。
選択肢が増えると、**主体性**が増す。
主体性が増すと、**モチベーション**が上がる。

経営戦略を達成する為には、組織づくりが重要であり、組織作りとは人材作りである、という話。
リーダーシップとマネジメントは組織の仕組みの要諦。
モチベーションとマネジメントは、組織の人材創りのポイントとなります。

個人のモチベーションが高い組織は、組織としての士気（モラル）が高い組織となります。
モラルの高い組織は目的の達成率が高く、また成長率が高くなります。
逆に、これらが低い組織は成長が停滞してしまう傾向にあります。
組織作りは組織の成長の骨子作り。
超大事です。

参考文献

本気でゴールを達成したい人とチームの為のOKR（ディスカバー・トゥエンティワン）
マジマネ 部下の「やる気」を育てる（ディスカバー・トゥエンティワン）
学習する組織（英治出版）
THE TEAM 5つの法則（幻冬舎）
チームが機能するとはどういうことか（英治出版）
モチベーション企業の研究 「働く野生」を引き出す組織デザイン（東洋経済新報社）
チームの生産性を最大化する エマジェネティックス（あさ出版）
実践 人を活かし成果を上げるモチベーションマネジメント（PHP研究所）
偉大な組織の最小抵抗経路（中央精版印刷）
ザ・ドリーム・マネージャー（海と月社）
マネジメントの基礎理論（プレジデント社）
リーダーの為のモチベーション・マネジメント（PHP研究所）
HIGH OUTOUT MANAGEMENT（日経BP）
トラスト・ファクター 最強の組織をつくる新しいマネジメント（キノブックス）
なぜ、あなたがリーダーなのか（英治出版）
モチベーション・マネジメントの真髄 ダイバシティ時代の部下のまとめ方（PHP研究所）
ジョブスはなぜ天才集団を作れたか（講談社）

以上